

Diagnostic d'un Projet d'Externalisation dans le Cadre du Public Management ;
cas du Centre National des Sports de la Défense en France
Noureddine MENANI, doctorant à LSMRC-Université de Lille

menani.noureddine@hotmail.fr

<p>Résumé</p> <p>Recourir à l'externalisation représente une opportunité, un enjeu et un risque. Ainsi, il est pertinent de comprendre le phénomène. Il s'agit d'une étude qualitative qui vise à analyser la perception des acteurs clés d'un projet d'externalisation. L'étude en amont, le contrôle et l'accompagnement semblent déterminants pour la pérennité du projet. Après avoir analysé un corpus à l'aide du logiciel Alceste, construit à partir d'entretiens avec des protagonistes de l'externalisation au sein du Centre National des Sports de la Défense, l'étude démontre un intérêt de la personne publique pour les compétences identifiées dans le secteur privé, bien que l'enjeu budgétaire soit déterminant, il ne semble pas tenir à lui seul une place centrale. Une forte normalisation est par ailleurs apparue.</p> <p>Mots-clés : Externalisation, Public, Compétences, Partenariat, Changement.</p>	<p>Abstract</p> <p>Using outsourcing is an opportunity, an issue and a risk. Thus, it is pertinent to understand the phenomenon. This is a qualitative study designed to analyze the key players' perception in an outsourcing project. The upstream study, control and counselling appear to be a determining factor for the sustainability of the project. After analyzing a corpus using the Alceste software constructed from interviews with protagonists of the outsourcing of the Centre National des Sports de la Défense activities the study demonstrates an interest of the public entity for the skills identified in the private sector, although the budgetary issue is decisive, it does not seem to hold a central place in itself. Strong standardization has also emerged.</p> <p>Key words: Outsourcing, Public, Skills, Partnership, Change.</p> <p>JEL codes : H4, H43, H83</p>
--	---

Introduction

Le souci permanent de rechercher l'efficacité et l'efficience se traduit par la quête, des administrations publiques, de nouvelles formes de leur gestion, afin de légitimer leur action (Plumecocq, 2013) et faire accepter leur politique par l'ensemble des parties prenantes. D'une part, la rareté des ressources, fait appel à une allocation de plus en plus insuffisante, et d'autre part à une gestion de plus en plus *Lean*¹ (agile) nécessitant une rigueur du contrôle de gestion. En effet, les pays les plus développés peinent à trouver un juste milieu entre gérer le service public avec les nouvelles méthodes, issues du secteur privé, ou privatiser l'activité afin de rester sur leurs tours d'ivoire en tant que régulateurs.

Ainsi, si le problème de l'allocation des ressources et de leurs gestions est en constante faillite, n'est-il pas plus judicieux de recourir à une démarche d'externalisation et comment la gérer ?

A travers cette réflexion, nous proposons les deux questions de recherches suivantes :

Pourquoi les institutions de l'Etat choisissent de faire appel aux compétences externes? Le Partenariat Public Privé est-il la forme organisationnelle la plus appropriée ?

L'externalisation existe dans la littérature depuis de nombreuses années et il a été observé que les entreprises externalisent leur production pour réaliser des économies d'échelle et réduire les coûts, par exemple 30 à 40% de la production de la société des téléphones mobiles Nokia a été externalisée selon Shy et Stenbacka (2005). Cependant, la vague actuelle d'externalisation est soumise à la révolution des

¹ Lean management (TOYOTISME), approche managériale qui recherche la performance totale.

technologies de l'information qui a permis et facilité le processus (Aird, Sappenfield, 2009).

Il s'agit dans ce qui suit de synthétiser ce qui a été dit par les chercheurs sur l'externalisation dans lequel une large gamme d'informations sur ce sujet est fournie. Toutes les questions clés pertinentes, les tendances émergentes et les futures orientations sont abordées. Cette remise à plat de la littérature sera pertinente dans la mesure où elle aide à comprendre et évaluer l'importance du phénomène qui est mené dans un environnement dynamique international et qui impose aux protagonistes du projet d'évoluer avec des équipes interculturelles à l'occasion des contrats d'externalisation offshore et même ceux qui intègrent des acteurs étrangers.

Cette revue de littérature a été menée afin d'apporter à cette thèse une base informationnelle pertinente pour une analyse et une discussion fiable du sujet. L'accent est mis dans cette section sur l'importance de l'externalisation à la fois dans l'industrie de biens et de services. Trois points de vue vont être discutés eu égard à l'abondance de leurs citation dans la littérature sur l'externalisation. Il s'agit du concept des coûts de transaction, celui basé sur les compétences et la vision relationnelle (Mehta et al. 2006).

1. Perspective théorique sur les tendances de l'externalisation

Selon Manning et al. (2008) la prochaine vague d'externalisation sera largement affectée par le faible coût du travail et la recherche de talents à l'échelle mondiale, afin de se concentrer sur les compétences de base des entreprises, en d'autres termes : le cœur de métier. Les entreprises peuvent se concentrer sur leurs compétences de base en externalisant des opérations non stratégiques et qui n'impactent pas ou peu le cœur de métier à un fournisseur externe.

1.1. Approche par les coûts de transaction

Ce point de vue prend en compte les facteurs de coût des stratégies d'externalisation dans l'organisation. Les services ou la production ne peuvent être externalisés que si la stratégie entraîne des avantages financiers pour l'organisation. La réduction des coûts est le principal moteur de l'externalisation (Sahgal *et al*, 2005; Sharma *et al*, 2009; Herath *et al*, 2009; Kremic *et al.*, 2006; Wang *et al.*, 2008; Sparrow, 2005; Kakabadse, 2005.). En effet, les différences de niveau de salaire dans différents pays peuvent être un levier en matière de masse salariale pour l'entreprise, mais pas seulement, elle peut également bénéficier de l'expertise disponible dans le monde entier. Par exemple, de nombreuses entreprises américaines ont externalisé leurs opérations informatiques en Inde pour réduire les coûts.

1.2. Approche par les compétences

Dès lors que l'on souhaite s'introduire dans une démarche d'externalisation, les entreprises ont tendance à externaliser leurs activités qui concernent peu le cœur de métier afin de se concentrer sur leurs compétences de base en relation directe avec le cœur de métier. Selon Leavy (2004), la stratégie d'externalisation permet aux entreprises de se concentrer sur leurs compétences de base par l'externalisation de leurs compétences non essentielles. Il est à signaler que le développement des opérations d'externalisations, en dehors de l'externalisation traditionnelle des centres de contacts, a fait que les entreprises ont également commencé à externaliser leurs fonctions de ressources humaines et financières. La tendance générale était d'externaliser uniquement les processus métier non essentiels à un fournisseur externe, mais ce phénomène a évolué et les entreprises externalisent désormais leurs processus métier, afin d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel Mehta *et al*. (2006).

1.3. Vision relationnelle

Le succès de l'externalisation réside dans le consensus des deux parties, client-fournisseur. La relation et les conditions du contrat doivent être mutuellement comprises et acceptées par le client et le fournisseur (Webb & Laborde, 2005). Tant le client que le fournisseur doivent identifier les zones de conflit avant qu'un projet et le contrat puissent être documentés et que la relation puisse être un facteur permettant de réaliser des bénéfices mutuels en créant une opportunité synergique pouvant perdurer dans le temps (Friedman et Giber, 2007).

Malgré le nombre d'exemples de réussites des externalisations, il y a un nombre étonnant de contrats qui ont échoué au cours des dernières années. Mehta et Mehta (2010) décrivent qu'environ 78% de la relation client-fournisseur atteint le point d'échec à long terme laissant le client en supporter le coût.

Beugre et Acar (2008) décrivent que le partenariat inter-organisationnel n'est certainement pas un environnement sans risque en raison de l'hétérogénéité socio-économique, de valeurs géographiques, culturelles et morales, de questions éthiques et de réglementations gouvernementales. Mehta et al. (2006) avancent que la vision relationnelle de l'externalisation est une source de création de valeur à travers le partenariat. Selon Saxena et Bharadwaj (2009), le concept relationnel de l'externalisation est déterminant pour l'avantage compétitif parce que le client et le fournisseur partagent les connaissances et l'expertise et procèdent par des investissements lourds et nécessaires, afin de renforcer le processus de relation à long terme. Dans l'approche relationnelle conceptuelle typique, le client doit réduire les coûts et maximiser l'efficacité des processus, alors que le fournisseur cherche à obtenir une croissance de l'entreprise et une rétention stratégique à long terme pour la maximisation des profits en créant une situation win-win (Saxena et Bharadwaj,

2009). Dans cette approche, les deux parties doivent bénéficier de manière égale sinon le projet fera l'objet d'un échec. Selon Kakabadse (2005), l'avenir et la durabilité du projet sont corrélés à la création et le maintien d'une relation client et fournisseur de confiance qui serait un point clé pour un avantage concurrentiel durable.

2 Théorie de la ressource et des Compétences comme cadre théorique

De tradition, les études qui s'articulent autour des questions d'externalisation font référence à la théorie des coûts de transaction largement étudié par Williamson (1975). Cependant, dans notre contexte, cette théorie propose l'intégration verticale, or nous nous intéressons en quelques sortes à la désintégration de l'organisation. De même, notre étude empirique a pu démontrer que l'intérêt des organisations publiques, porteuses des projets d'externalisation, va vers une approche de recherche de compétences.

Identifier des compétences dans son environnement est pour le Commissariat des Armées une préoccupation permanente. Nous avons, ainsi, jugé nécessaire de nous intéresser à la théorie des ressources et des compétences, qui étudie en profondeur cette notion. Aussi, si la théorie des coûts de transaction explique le besoin de rechercher une réduction des coûts, celle des ressources et des compétences en explique le moyen.

La théorie des ressources et des compétences s'est particulièrement développé dans le champ de la stratégie des organisations, selon Durand (2006), dès les premiers travaux de Wernerfelt (1984), les fondements proposés par Barney (2000) et l'argumentaire avancé par Conner (1984) qui ont fait de cette réflexion une théorie (BRULHART, 2010).

A l'aune de la théorie de la ressource, l'organisation est définie comme un "collectif de ressources productif". Lorsque l'enjeu est de préserver un avantage

concurrentiel ou à se différencier, les compétences sont qualifiées de stratégiques. Ces compétences sont qualifiées comme telle, si elles sont caractérisées par : la durabilité, la non-transparence, la difficulté de transférabilité et de duplicabilité. Si au sens de la théorie des coûts de transaction, l'entreprise existe par sa maîtrise de l'opportunisme, pour celle de la ressource, elle existe par sa capacité de créer des produits non-accessibles par le fait de recourir simplement au marché. Cette notion intègre parfaitement le Commissariat, objet de notre étude. La théorie des ressources manifeste une capacité d'analyse interne finement proche du réel en complément de la théorie des coûts de transaction qui est utile à traiter les aspects relationnels liés à l'externalisation. En effet, la théorie de la ressource semble intéressante pour son approche cœur de métier, qui prend en compte la sensibilité des métiers des armes et celle de transfert des immobilisations.

La mobilisation de la théorie de la ressource pour étudier l'externalisation consent à examiner l'externalisation stratégique telle qu'un « transfert des immobilisations » vers un prestataire. Comme développé par plusieurs auteurs, il en résulte une dépendance : si les actifs tangibles (tel que le matériel informatique pour l'externalisation de la fonction gouvernance de l'information ou le parc automobile pour l'externalisation de la logistique) ne sont pas souvent assez difficiles à remplacer, il n'en est pas de même pour le potentiel humain et son savoir-faire. Son transfert mène à la perte de l'apprentissage organisationnel dûment réalisé auparavant.

Le Commissariat des Armées est imparfaitement capable de contourner cette imperfection, même s'il n'est pas sujet à un transfert d'immobilisations, les compétences, notamment, humaines sont dûment transférées. Ainsi, une liaison de long terme avec le prestataire pourrait s'imposer d'elle-même.

Si cette dépendance résulte du caractère longtermiste de la relation, il sera intéressant de nous pencher sur le contrôle de cette contractualisation.

3 Méthodologie

Selon Yin (1994) le choix de la méthodologie est fortement influencé par la question de recherche. Le pourquoi et le comment autour desquels s'articule notre réflexion justifie amplement notre choix méthodologique. Nous nous identifions dans une posture constructiviste (Le Moigne, 1995), du fait de la complexité du phénomène (Morin, 1990), ainsi, nous proposons une méthodologie qualitative en prenant une posture inductive. Nous visons à rechercher, à partir du terrain, un méta-modèle, dans une optique de le faire accepter comme un système de règles.

Pour cela, nous avons procédé par une triangulation de trois types de sources d'informations (Bryman, 1988; Hammersley, 1992). Nous avons mené 15 entretiens semi-directifs auprès de 10 hauts cadres du ministère de la défense et 4 directeurs généraux d'entreprises privés prestataires. Notre objectif par le choix de ce mode est de laisser à nos interlocuteurs une certaine aisance pour mieux cerner le sujet d'une part et ne pas se perdre dans une polémique stérile d'autre part (Ghiglione *et al.* 1978). La documentation, notre deuxième mode de collecte de données, permet, également, de recouper les données recueillies. Enfin, nous avons eu l'opportunité de mener au sein du Commissariat des Armées une observation non-participante, et se sera notre troisième et dernier mode.

Cette démarche pour la collecte des données, nous semble parfaitement appropriée, non seulement pour sa capacité de produire des informations fiables, mais aussi pour l'interaction humaine qui peut générer et faire ressortir le coté émotionnel des gestionnaires, qu'ils soient managers ou fonctionnaires. Ainsi, nous pouvons

opposer la rationalité limitée des fonctionnaires et celle perçue comme utilitariste des managers.

A ce titre, nous avons pu intégrer le terrain du Commissariat des Armées, certes après une certaine difficulté, vue la sensibilité du secteur, mais nous avons adopté une stratégie d'approche souple en nous référant aux enseignements de Giroux (2003). Nous avons, ainsi, tissé des liens de confiance avec des hauts cadres par le recours à une démarche relationnelle, ce qui nous a facilité la demande de travaux académiques au sein de cette organisation. En plus de notre observation non-participante, nous avons mené quatorze entretiens semi-directifs et avons eu accès à une documentation riche de sens et d'informations.

4 Analyses

Le Ministère de la Défense entend rationaliser sa dépense par le recours, soit à une gestion rationalisée, dénommée régie² rationalisée, conformément à la LOLF, de ses fonctions, soit à l'externalisation. Toutefois, cette démarche doit répondre à un arsenal de normes et orientations dont l'objectif est d'encadrer le projet.

Avant de se lancer de cette contractualisation le commissariat des armées et les différentes composantes du ministère concernées par le projet procède par une minutieuse étude en amont qui touche tous les aspects du projet, afin d'en s'assurer de la faisabilité. Un suivi par contrôle de la qualité du service produit par le partenaire et en outre régulier.

Nous avons mobilisé le logiciel de traitement textuel Alceste, afin d'analyser un corpus constitué à partir de notre démarche empirique. Cette analyse

² Mode de gestion d'une administration et interne du service public. Il peut être optimisé et rationalisé en employant des méthodes de gestion issues du secteur privé dans une optique de recherche de l'efficience.

lexicométrique est bien évidemment appuyée par une observation et une étude des documents comme stipulé par notre méthodologie basée sur cette triangulation.

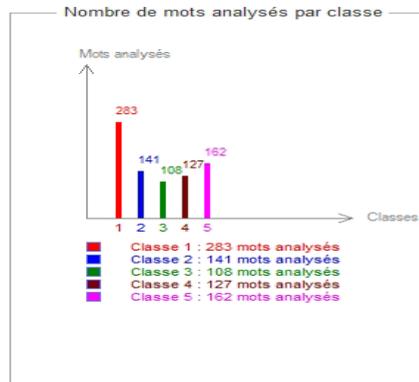
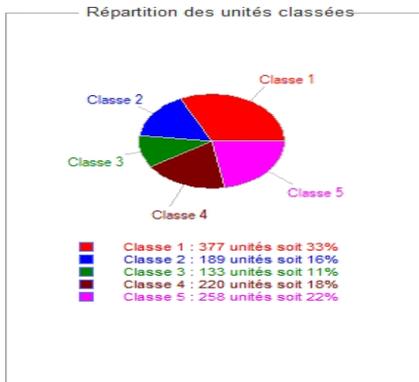
Alceste est un logiciel d'analyse textuelle qui permet de fragmenter le texte en un ensemble segmenté où nous pouvons observer la distribution des mots co-occurents. Cette démarche a été initiée par Max Reinert³ qui s'inscrit dans le prolongement des recherches de Benzekri (1978). Cette méthode se distingue des autres méthodes lexicométrique par le fait qu'elle permet une classification hiérarchisée de la récurrence des locutions identifiées dans un corpus. Chaque ensemble de vocables représentant une unité de sens est dénommé Unité Textuelle Classée. Un coefficient dénommé PHI2 représente, par ailleurs, la présence significative de l'unité de sens ou vocable dans la classe, son caractère négatif représente la forte absence du mot.

Le corpus que nous avons analysé contient en l'occurrence 5596 mots distincts, soit 8% du total des mots du corpus qui est de 78218. Le logiciel a, en effet, généré cinq classes, la première classe représente 33% avec 277 Unités Textuelles Classées. La deuxième classe est de 16% dont 189 UTC, la troisième classe ne représente que 11% avec 133 UTC. Cependant la quatrième classe est de 18% soit 220 UTC et enfin la cinquième classe est de 258 UTC qui font 22%.

Les classes rebaptisées par ordre d'importance comme suite ; Cadre réglementaire, Compétences, Périmètre du projet, Dimension financière et enfin le Pilotage.

Les résultats donnés par Alceste sont schématisés dans les deux figures suivantes :

³ Chercheur au CNRS



Classe 1 (33%) Cadre réglementaire	Classe 2 (16%) Dimension financière	Classe 3 (11%) Pilotage	Classe 5 (22%) Compétences	Classe 4 (18%) Périmètre du projet
<ul style="list-style-type: none"> • Projet • Opération • Externalisation • Phase • Concerner • Evaluation • Condition • Régie • Avis • Rationnel • Bdgétaire • Instruction • Porter • Chef • Entité • 	<ul style="list-style-type: none"> • Payer • Coût • Loyer • Cacher • Dette • Prévoir • Procédure • Litige • Fond • Ordonnance • Appeler • Collectif • Appel • Argent • Construction • Clause • Forfait • 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler • Satisfaction • Installation • Niveau • Suivre • Exploiter • Commercial • Commissariat • Outil • Centre • Maintenance • Piscine • Bilan • Sportif • Occupation • Indication • Bonus • 	<ul style="list-style-type: none"> • Public • Privé • Service • Travail • Performance • Compétences • Rare • Administration • Logique • Agent • Relation • Agence • Théorie • Devenir • Politique • Vision • Complexité • Ordre • Train Haut • 	<ul style="list-style-type: none"> • Métier • Coeur • Restaurant • Aller • Restaurer • Faire • Gardien • Sujet • Acheteur • Réfléchir • Coup • Poser • Capable • Pilote • Achat • Connaitre • Informatique •

4.1 Première classe, Cadre réglementaire

Cette classe est la plus importante, ce qui démontre une forte normalisation dans la démarche. Des interjections avec un PHI2 de -140, nous laisse entendre l'absence d'émotion dans le discours. Il s'agit d'un récit orienté vers l'action avec une forte

présence de verbes représentée par un PHI2 de 102. Il s'agit de dire que la première orientation de la réflexion des acteurs est le respect de la réglementation dans un premier temps.

Le ministère de la défense a mis en place, par voie réglementaire, un processus d'étude du projet d'externalisation d'une manière à encadrer les projets d'externalisation dès les phases de réflexions. Ceci devrait répondre à une exigence quadridimensionnelle, à savoir : dégager des gains économiques conséquents et dans la durée, préserver les intérêts des personnels, ne pas affecter les capacités opérationnelles des armées et enfin le projet ne devra en aucun cas conduire à la création de situation monopolistique en France, que la concurrence doit être préservée et favoriser l'accès aux PME. Ces conditions sont cumulatives et doivent être prise en compte dans l'étude préalable. Cela signifie qu'une attention particulière est accordée aux personnels et à leurs intérêts et pas seulement, l'intérêt va également vers les agents économiques les plus fragiles de l'économie nationale.

4.2 Cinquième classe, Compétences

Cette classe démontre l'intérêt que portent les parties prenantes aux compétences. Un fort PHI2 en marqueurs d'intensité, en marqueurs de la personne et en utilisation des modaux nous laisse entendre que nous sommes dans les émotions et les souhaits. Les acteurs souhaitent et manifestent des envies et des espérances de gain de compétences ou du moins de les mobiliser au profit du projet. L'absence significative des verbes avec un PHI à -31 réfute l'existence d'actions réelles dans ce sens. Ici, nous ne sommes pas dans l'action, mais plutôt sur des dimensions perceptives.

4.3 Quatrième classe, Périmètre du projet

Le périmètre du projet nous renvoie à penser au cœur de métier. La notion de cœur de métier a son importance, elle est même déterminante pour l'engagement du projet. Une forte présence des démonstratifs et interjections avec un PHI2 de 68 et 66. Le caractère fortement négatif du PHI représentant les verbes et adverbes démontre la portée émotionnelle de l'importance de la délimitation du périmètre de la fonction externalisable. Il s'agit, en l'occurrence, d'une conviction plutôt que d'une action.

4.4 Deuxième classe, Dimension financière

Cette classe démontre une moindre importance du volet budgétaire dans ce que peut porter les acteurs en matière d'intérêts envers le projet. Les vocables renvoyant à l'aspect financier constituent une classe, ce qui démontre leurs pertinences, sans pour autant dire qu'il s'agit d'une priorité.

4.5 Troisième classe, Pilotage

Paradoxalement, le pilotage dont le contrôle fait partie intégrale est la classe la moins importante. Sans doute pour l'évidence de la nécessité d'un pilotage performant, les acteurs que nous avons rencontrés ont fait fi de mettre le point sur ce sujet, en dépit de notre questionnaire qui n'a pas manqué de souligner cette parcelle de la gestion du projet.

Bien évidemment le contrôle est une mesure préventive et non-corrective en soit. Cependant le contrôle tout au long de la mise en place et lors du suivi du contrat est le seul moyen qui pourrait faire savoir la trajectoire de la démarche.

L'analyse du corpus nous montre l'existence de vocables autour du contrôle, notamment : accompagnement, projet, externalisation, gestion, pilotage, méthode, etc. Le mot méthode nous renvoie au contrôle de gestion est les fameuses méthodes du

New Public Management imposé par la LOLF⁴. En effet, la LOLF a été un frein à la dépense publique effrénée et a été un changement du comportement vis-à-vis des deniers publics. Cela a mis en place une façon de penser différente, désormais les gestionnaires des deniers publics sont dans l'obligation de résultat et pas de moyen, jusque-là dominante.

4.6 L'externalisation, une démarche complexe

Notre étude démontre la complexité de la démarche de l'externalisation. L'analyse de notre corpus démontre que les notions de partenariat, de contrat, de périmètre et de décision nous amènent à nous rendre compte que la délimitation de ce qui est possible à l'externalisation doit être étudiée dans sa profondeur. Ainsi, il est nécessaire de savoir délimiter le périmètre du cœur de métier et de ce fait celui des fonctions à l'étude d'une éventuelle externalisation. Aussi, il apparaît important et primordial de se concentrer sur le possible impact de l'externalisation d'une fonction support sur le cœur de métier. Cela représente que l'externalisation pourrait affecter le cœur de métier même si la fonction externalisée est une fonction annexe, l'objectif est cependant d'appréhender si cette démarche viendrait compromettre l'exécution des missions originelles de l'organisation.

Nous observons également les vocables procédure, décision, projet qui apparaissent d'une manière récurrente, ce qui représente la délicatesse de la démarche. Le législateur essaye de contrôler les aspects juridiques par la mise en place de règles et procédures, afin de cadrer la décision, seulement les acteurs réels sont axés sur le pilotage et la conduite du changement. En effet, on peut observer la notion

⁴ Loi Organique Relative aux Lois de Finances: Cette législation de 2006 impose aux organismes publics une obligation de résultats et non seulement de moyens

de changement qui apparaît pour le commandement du ministère de la défense une priorité au regard de l'aspect humain des projets.

4.7 Une conduite du changement imposée

La perception de l'ensemble du personnel, partie prenante d'un projet d'externalisation, est loin d'être simple est objective. Ils manifestent au contraire une résistance au changement d'où l'intérêt d'un vaste politique de communication et une démarche de conduite du changement.

Notre analyse lexico-métrique nous fait émerger cette notion de changement en lien avec les vocables externalisation, projet, contrôle réorganisation, conduite, engagement et surtout accompagnement. Il s'agit en l'occurrence d'un accompagnement tout au long du projet, afin de soutenir les personnels dans leur transition émotionnelle. La notion de contrôle est également liée au changement et à l'accompagnement.

Conclusion

Les entreprises se sont inspirées des Etats pour construire leur propre système de gouvernance, notamment en s'imprégnant du modèle wébérien bureaucratique hiérarchisé. Par ailleurs, on se rend compte que les Etats à leur tour s'inspirent du modèle, qui a émergé du privé non pas pour une recherche de rentabilité, mais d'efficience. A partir de là, on relève un mimétisme dans les deux sens, cependant la maximisation des profits semble aujourd'hui stérile, car elle perd, de plus en plus, du terrain face aux valeurs. En revanche, les Etats, par la production de service public, qui représente leur raison d'être, ne doivent en aucun cas renoncer au bien-être des citoyens, car la question est la suivante ; peuvent-ils concilier entre valeurs et efficience ? Ou, ces imperfections ne trouvent-elles pas leurs origines ailleurs que dans

la gestion des ressources ? Ou encore, cette recherche de combler ses imperfections durera-t-elle ad vitam aeternam ?

Aussi, la construction d'une sorte de panoptique par la mise en place d'un système de contrôle exogène aux métiers confisque le pouvoir des technocrates pour le placer entre les mains d'experts hétérogènes aux métiers en question. Ces modes de gestion et de contrôle, ne sont, en effet, appréhendés que par leurs initiateurs de par leur nature complexe. Ainsi, l'émergence d'une nouvelle bureaucratie semble évidente.

Si l'Etat fait appel aux compétences exogènes, c'est que la nécessité de rechercher l'efficacité est devenue une réalité. Le Ministère de la Défense nous semble sensible à cet enjeu, toutefois, son caractère régalien le contraint à procéder avec précaution. Il prend en compte les réalités sociales liées à l'emploi et n'entend en aucun cas, du moins pour le moment, abandonner ses personnels dans sa quête de l'efficacité.

Nous concluons, également, que la décision liée à l'externalisation est une décision stratégique qui relève des plus hautes fonctions de l'institution. La notion de cœur de métier y est singulièrement centrale. Une panoplie de règles assure, en outre, la préservation des intérêts des armées et de l'ensemble de la société.

De même, le Commissariat des Armées pilote les projets, soient-ils d'externalisation ou de gestion rationalisée, d'une manière très scientifique et pratique, en prenant en compte le plus d'aspects possibles susceptibles d'affecter les opérations, la rentabilité et l'image de l'institution. Le contrôle est définitivement le seul rempart contre la perte d'une main mise sur une activité, certes et peut-être de support, mais qui impacterait certainement le cœur de métier à plusieurs niveaux.

Enfin, l'aspect humain de la démarche impose une conduite minutieuse du changement. Si la mise en place et la conduite du projet sont les piliers de la réussite d'une externalisation, il n'est pas moins pour l'intérêt de l'accompagnement des personnels dans leurs perceptions et leurs ressentis. En effet, une vision inversée de la démarche devra être activement intégrée dans l'étude. Il s'agit de percevoir la réaction du personnel à l'externalisation en amont et avant même sa mise en œuvre.

Bibliographie

Articles

- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17(1), 203-227.
- Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. *Revue française de gestion*, (5), 83-86.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human relations*, 41(1), 13-29.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (1), 261-292.
- Ford, R. (1991). Infrastructures et productivité du secteur privé. *Revue économique de l'OCDE*, (17), 69-95.
- Trosa, S., & Perret, B. (2005). Vers une nouvelle gouvernance publique? La nouvelle loi budgétaire, la culture administrative et les pratiques décisionnelles. *Esprit (1940-)*, 65-85.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26-30.

Ouvrages

Bontems, P., & Rotillon, G. (2010). *L'économie de l'environnement*. la Découverte.

Edgar, M. (1990). Introduction à la pensée complexe. *ESF, Paris*.

Engel, P. (2001). La théorie de l'identité personnelle de Parfit.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1978). *Les enquêtes sociologiques*. Colin.

Guenoun, M., Meyssonier, F., & Turc, E. (2015). Les démarches de réduction des coûts dans les collectivités territoriales françaises: enjeux et état des lieux.

Hammersley, M. (1992). Deconstructing the qualitative-quantitative divide.

Keynes, J. M. (2007). *General theory of employment, interest and money*. Atlantic Publishers & Dist.

Le Moigne, J. L. (1995). Le constructivisme, t. 2: Des épistémologies. *Paris: Éd. ESF*.

Morin, E. (1994). Sur l'interdisciplinarité. *Bulletin interactif du Centre international de recherches et études transdisciplinaires*, 2(2).

Pollitt, C. (2007). Convergence or divergence: what has been happening in Europe?. In *New public management in Europe* (pp. 10-25). Palgrave Macmillan UK.

Stiglitz, J. E. (2010). *Risk and global economic architecture: Why full financial integration may be undesirable* (No. w15718). National Bureau of Economic Research.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods . Beverly Hills.

Chesnais, F. (2011). Les dettes illégitimes. Quand les banques font main basse sur les politiques publiques, Paris, Raison d'agir, 2011, 160 pages, 8 euros. Par Jean-Guillaume Lanuque.